

わが国地域中小企業の海外適応策に関する一考察

—ゲマワット「スマートな適応化」戦略の活用事例—

小 森 正 彦

A Study on Japanese Local SMEs' Overseas Adaptation:
Applications of Ghemawat's Smart Adaptation Strategies

KOMORI, Masahiko

Abstract

Japanese local SMEs' overseas adaptation strategies have been analyzed based on Ghemawat's "smart adaptation" tools. Japanese manufacturing firms are often using *transfer* and *design* to provide sophisticated products. Some are applying *recombination* for modern designing to be suitable for overseas customers. Service firms are often using *design* and *transformation* to provide Japanese-style hospitality, being welcomed especially by Asian clients. Local adaptation requires certain "variation" which results in cost increase; therefore, such "smart adaptation" methods come to be necessary. Inbound tourism provides ample opportunities to appeal the craftsmanship, perfectionism, customer-orientation and other "stories" behind the high-quality aspects, which are maintained even among low-price products.

Key Words

Small and Medium Enterprises (SMEs), Smart Adaptation, Innovation, Stories

キーワード

中小企業, スマートな適応化, イノベーション, 物語性

目 次

I 問題意識	III 事例研究
II 海外適応の理論	IV 考察

I 問題意識

Friedman (2006) は、情報技術の普及などを根拠に、世界が均一に「フラット化」する可能性を示唆した。これに対し Ghemawat (2007a) は、各地で「文化・制度・地理・経済的な隔たり」が残るため、世界は「セミグローバル」に留まると反論した。トーマス・フリードマンは米国のジャーナリストで、IT の普及などで均質化した世界が「平らになる」(完全なグローバル化) と主張したが、パンカジ・ゲマワットはインド出身の研究者で、地域的な差が依然残るため、「世界は丸い」(セミグローバルに留まる) と異を唱えている。先進国の民間人が、インドのバンガロールなどの発展ぶりを見て驚嘆し、「新興国も先進国と同じようになるのでは」と考えたのに対し、新興国出身の学者が「とてもそのような状況にはない」と、一蹴した形である。ゲマワットは IESE (バルセロナ) およびニューヨーク大学のビジネススクールに在籍し、「セミグローバル化」への対処方法として、「現地適応」などの戦略を提案している。その分析枠組みは、新興国を含む多様な国々への事業展開を考える上で、示唆に富んでいる。

ここで EBSCO host や Science Direct, ProQuest といったデータベースで Ghemawat 名により検索すると、ゲマワットの著作のレビューや関連論文が存在し (Docksai 2010; Kotkin 2007; Mahajan 2008; Reis 2015; Rugman 2008; Upadhyayula 2010 ほか)、欧米では議論を呼んでいることが分かる (フリードマンとゲマワットは *Foreign Policy* 誌上でも論争している (Ghemawat 2007b, 2007c; Cairncross, Duffy, Friedman and Ghemawat 2009))。

しかし日本では、ポーターなどに比べ、ゲマワットの業績が必ずしも十分知られていないこともあり、JAIRO のデータベースにおいてゲマワット名で検索しても、該当する論文は1件のみであった (山田 2012)。その論文も、Ghemawat (2007a) における CAGE 分析や AAA 戦略を紹介するに留まり、後段の議論である「スマートな適応化」には触れていない。また CiNii のデータベースでは、雑誌記事が2件該当するのみで (鈴木 2009, 目黒 2016)、適応や集約の考え方を紹介する程度に留まっている。なお両データベースで「文化・制度・地理・経済的な隔たり」や「適応、集約、裁定」を検索しても、該当する論文はなかった¹。この他研究ノートでは、古井 (2015) がスマートな適応化に「補助ツール」として言及しているが、その主たる内容はトヨタ・日産・VW のケーススタディとなっている。

このため本稿では、ゲマワットの分析枠組み、特に「スマートな適応化」の諸方策を、地域中小企業による海外進出に適用し、具体的事例研究として積み上げ、地域中小企業の海外展開の傾向や、今後の方向性について考察してみたい。例えばファーストリテイリング (ユニクロ) のような大企業は、経営資源が豊富で、イスラム市場向けに専用のデザイナーを雇い、現地用の商

1 EBSCO host と Science Direct, ProQuest は海外の論文、JAIRO と CiNii は国内の論文を横断的に検索できるサービス (2017.1.4 閲覧)。

品開発を行い、ローカルの人々を活用しつつ販売しているが、中小企業はリソースに乏しい中、取引先の要請や自らの市場開拓のため、不慣れな海外展開を迫られている状況にある。特に大都市以外の地方では、中小企業による海外進出の成功事例が渴望されており、そのような事例を探していくこととしたい。

事例収集にあたっては、最近の日系企業の海外進出をカバーしている情報源として、JETROのテレビ番組「世界は今」²を中心に参照したが、これは映像資料のため、別途文字媒体で内容を確認の上叙述を行った。さらにその周辺で筆者の知り得た事例についても、文字媒体で確認の上採用した。このうち一部の企業は現場を見学し、ヒアリングや情報収集を行った（2017年3月実施、各々脚注に付記）。

Ⅱ 海外適応の理論

1. ゲマワットの現地適応策

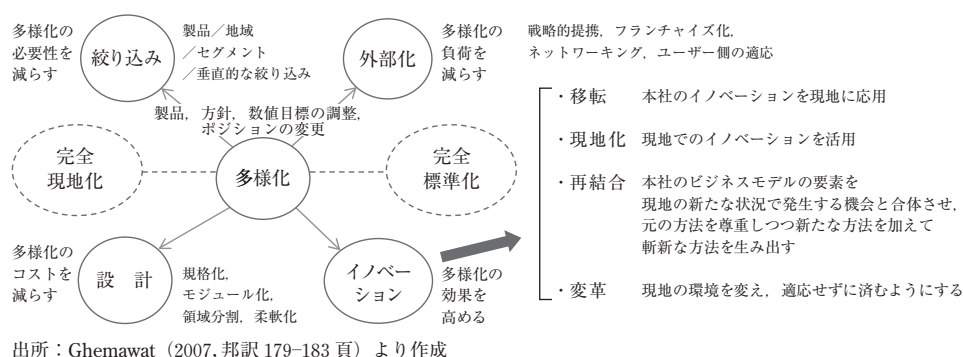
Ghemawat (2007a) は、世界が「セミグローバル」に留まると唱え、現地適応を重視している。その根拠が、「文化・制度・地理・経済的な隔たり」(CAGE: Cultural, Administrative, Geographic and Economic Distances) である。ここで「文化」は民族、言語、宗教、価値観、規範など、「制度」は加盟国際機関、貿易ブロック、通貨、法律、規則、各種制度、汚職など、「地理」は立地、国境、国の規模、距離、時差、交通、通信網、気候、衛生状態など、「経済」は経済規模、資源、インフラ、所得、貧富の差、情報コストなどを指している。

ゲマワットはこのような差異に対し、「3つの戦略オプション」(AAA: Adaptation, Aggregation, Arbitrage) を提案している。このうち「適応」(Adaptation) とは、本社の活動方法を修正し、現地市場に適応することをいう。一方「集約」(Aggregation) とは、差異を捨象し事業を集約化させ、規模の経済を追求することである。例えば自動車などは国毎の差異が少なく、標準化・共通化の上、集約化できる部分が多い。これに対し衣食住など生活関連産業では、国毎に嗜好が異なるため、現地適応が重要になる。つまり市場のグローバル化が進んでいる場合は「集約」が適切だが、グローバル化が限られる場合は「適応」を重視すべきことになる。他方「裁定」(Arbitrage) とは、国毎の文化・制度・地理・経済面などの差異をうまく活用することで、米国企業によるインドでのソフトウェア開発が一つの例である。生産のグローバル化が進むと、技術や生産コストの差異を活かし、「裁定」を行う可能性が生まれる。先進国企業は新興国で生産を行うことにより、コストを削減しつつ、自らは研究開発に専念するといったオプションを入手できることになる。

図1の如く、適応を突き詰めると「完全現地化」に、また集約を突き詰めると「完全標準化」となるが、「セミグローバル」を唱えるゲマワットは、まず現地市場に適応するため、製品や

2 JETRO ウェブサイト www.jetro.go.jp/tv/internet/ にて過去の放送を閲覧可能。

図1 スマートな適応化



サービスを「多様化」(Variation) させることを重視している。ただし多様化は、製品、方針、数値目標の調整、ポジションの変更を伴い、コスト増とならざるを得ないため、次のような「スマートな適応化」(Smart Adaptation) が必要となる。即ち「絞り込み」(Focus: 製品/地域/セグメント/垂直的な絞り込みで、多様化の必要性を減らす)、「外部化」(Externalization: 戦略的提携、フランチャイズ化、ネットワーキングにより、多様化の負荷を減らす)、「設計」(Design: 規格化、モジュール化、領域分割、柔軟化により、多様化のコストを減らす)、「イノベーション」(Innovation: 移転、現地化、再結合、変革により、多様化の効果を高める) という、4つのオプションである。

「スマートな適応化戦略」のうち、特に「イノベーション」に関しては、具体的な方法として、「移転」、「現地化」、「再結合」、「変革」の4つがある。このうち「移転」(Transfer) とは、本国のイノベーションを現地に応用することで、同じノウハウを海外にも適用する「横展開」のようなことをいう。例えばディズニーは、米国流のディズニー体験を、子会社のディズニーラテンアメリカを通じ、中南米に伝播している。また「現地化」(Localization) は、現地でのイノベーションを活用することであり、現地発のアイデアを活かし、現地に合わせた新製品を開発・投入するといったことをいう。例えば英蘭ユニリーバ系のインド企業、ヒンドゥスタンユニリーバは、指で使う歯磨き粉、手洗い洗濯用の棒状石鹸、美白クリーム、シャンプー兼ヘアオイルなどを、現地向けに開発している。さらに「再結合」(Recombination) は、本社のビジネスモデルの要素を、現地の新たな状況で発生する機会と合体させるもので、本国のやり方を現地で生まれた機会と合体させ、ハイブリッド的な方法を創出することである。ゲマワットは21世紀フォックス系のスターTVが、インド人の好みを取り入れ人気番組を制作した例を紹介している。最後に「変革」(Transformation) は、現地の環境を変え、適応せずに済むようにすることで、現地市場を改変し本国の方法に合わせてしまうやり方である。スターバックスは禁煙の方針を守って日本に進出したが、「喫煙者に不評では」という予測を覆し、新たに女性客を取り込んで成功している。

ただでさえ複雑なグローバル戦略を網羅的に説明しようとする余り、必ずしも単純明快ではな

く、またそれぞれの戦略の解説は必ずしも豊富ではなく、独自の表現もあってやや理解しにくい面はあるが、以上がゲマワットによる現地適応策の分析枠組みである。

2. 従来の経営理論との比較

ポーターの「3つの基本戦略」では、特定セグメントのみに絞る「集中」を除くと、業界全体を狙う場合、「コストリーダーシップ」か「差別化」のいずれかである³。もはや大量生産により「世界単一市場」を狙う時代ではなく、またコスト面で新興国に対抗することも難しく、日本企業の海外戦略は差別化が基本路線となる。ポーターはさらに、グローバルな産業に関しても、特定国や特定セグメントのみに絞るのでなければ、戦略は「グローバルコストリーダーシップ」か「グローバル差別化」のいずれかだとしている⁴。

わが国の地域中小企業は、存続を賭けて海外展開に挑んでいる。新興国との価格競争は無益なため、自ずと殆どがグローバル差別化戦略となる。特に中小企業では規模の経済は働かず、むしろ機動性を活かし現地に合わせる方向である。なお米国人のポーターの議論は明快だが、中途半端な“Stuck in the Middle”⁵を否定しており、やや両極端に走りがちな印象がある。

これに対し、INSEADのキムとモボルニュは、「ブルーオーシャン」戦略を唱えている。例えば理髪店の「QBハウス」の如く、独自領域を開拓し、競争のない新たな市場を創造すれば、低コストと顧客にとっての高付加価値は両立しようと主張している。後述の事例のうち、富士ダンボール工業やアキ工作社による段ボール製の玩具やオブジェは、素材的には低コストだが、斬新なデザインで顧客を驚嘆させ、新境地を切り開いている。また有田焼でも、キハラのシンガポール／東京シリーズの如く、現代的なデザインのを、一般市民でも購入できる価格で提供できるようになっている。ただしキム（韓国出身）とモボルニュ（米国出身）が著書で挙げている事例をみると、デルやサウスウェスト航空など、依然先進国のコンテキストに留まっている感がある。

この点ゲマワットはインド出身で、新興国の事例も精査し、現地適応のツールをきめ細かく設定している。ゲマワットはマッキンゼーに勤務したことがあり、MECE⁶を意識していたかのようである。アジアほかの新興国は今後も成長する重要な市場だが、先進国とは嗜好が全く異なるため、様々な現地適応の方策を検討し、試行錯誤していく必要がある。なお「世界はフラット化する」と唱えたフリードマンは、米国人のジャーナリストであり、ゲマワットに比べ先進国的な発想に留まっている印象がある。最近の中東情勢などを勘案すると、各国の違いを重視し「地球は丸い」と唱えるゲマワットの議論の方が、より妥当に映る。

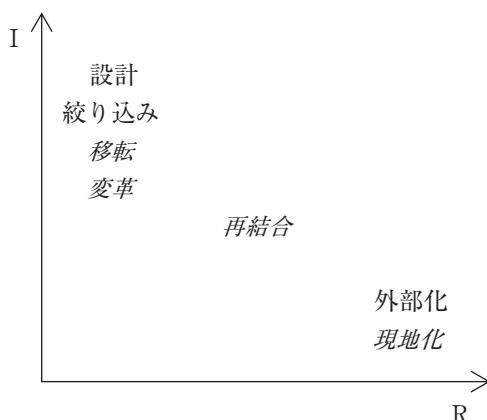
3 Porter 1985, 16-25 頁。

4 Porter 1986, 58-62 頁。

5 コスト／品質面で優位性を発揮できず、中途半端な位置で立ち往生し、業績が低迷すること。

6 Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive の略で、「漏れなくダブリなく」の意。事象を過不足なく調べ上げ、整理するために用いられるロジックであり、コンサルティング業界で用いられる。

図2 ゲマワットのツールのI-R グリッドにおける位置づけ



出所：Praharad and Doz (1987) を参考に作成

3. I-R グリッド上の位置づけ

ミシガン大学のプラハラードと INSEAD のドーズは、グローバル企業の海外展開に関する分析枠組みとして、「I-R グリッド」を提唱した。I (Integration) は「グローバル統合」、R (Responsiveness) は「ローカル適応」のことで、各々を縦軸と横軸に取り、戦略の位置づけを考えるものである。伝統的な大企業では、パナソニックやトヨタなど日本企業はI 中心、ネスレやユニリーバなど欧州企業はR 中心で、米国企業は両者の中間だとされてきた。これにゲマワットのツールを当てはめてみると、設計や絞り込み、イノベーションのうち移転や変革はI、外部化やイノベーションのうち現地化はR の考え方に近く、再結合は両方を旨とする「マルチフォーカル」なアプローチと考えられる (図2)。

なお最近ではパナソニックでも、強風で単機能・低価格の冷房機など、インド市場に合わせた製品を投入している。「世界戦略車」を展開するトヨタも、車台や基幹部品は共通だが、外見上はミニバンやSUV (多目的スポーツ車)、ピックアップトラックなど、各国市場のニーズや嗜好に合わせてられるようにしている。

地域中小企業は大企業と異なり、規模の利益を享受しにくい、機動性や身軽さが強みである。小回りを利かせ、現地市場の嗜好にきめ細かく対応することは元来得意である。特に現地のやり方を尊重しつつ、新たな工夫を加える再結合の手法は、意外なものを生み出す可能性を秘めている。オブラートを食べ物の装飾に用いたり、フランス人が資材用の生地を女性ファッションに転用したりしている。異質なものを組み合わせて考えるやり方は、発明の発想方法にも通じる面がある。

Ⅲ 事例研究

以下ではゲマワットの分析枠組みに沿って、わが国企業による海外展開のうち、「スマートな

適応化戦略」に該当する事例を探していく。他の先進国や新興国に比べ、日本は高度な技術や職人技を活かした「ものづくり」のみならず、きめ細かなサービス（おもてなし）のノウハウでも競争力があると筆者は考えており、対象企業を便宜的に「ものづくり」系（「6次産業」的な取り組みなど、製造業的な工夫をしている農林水産業を一部含む）と、「おもてなし」系（日本らしい工夫をしているサービス業などで、卸小売ほかを含む）に分けて整理していく。日本列島の西から東にかけて、知名度は低くとも世界で通用する「技」を持つ中堅・中小企業を中心に、その海外展開における工夫や努力をとり上げる。

1. ものづくり系

九州

・有田焼の国内市場は成熟しており、天草の陶土も調達が難しくなっている。窯元の真右エ門は、陶土の豊富なタイ北部のセラドン焼メーカーと提携し、コンサルティングを行いつつ、色鮮やかな新ブランドを現地で共同開発した。またタイのピューター（錫製品）企業とも連携し、辰砂という釉薬を用い、日本・タイのデザインを融合しつつ、灯りの笠とルビー色の台座を制作し、パリの見本市に出展したところ、現地で「新境地」として高く評価された。今では日本の百貨店に納入できる水準の陶器を、タイで作れるようになってきている。

一方深川製磁は、戦前から欧州に花瓶などを輸出してきたが、異文化との融合を図るため、ミラノにデザインスタジオを設けた。現地で開発した手に馴染むカフェオレボウルや、「和モダン」な茶器を日本に逆輸入したり、他社との共同研究を通じ、光触媒を釉薬に混ぜ抗菌効果のある食器を開発したりしている。

他方産地商社のキハラは、内外のデザイナーとのコラボレーションを通じ、新しいデザインに取り組んでいる。シンガポール企業のスーパーママからは、「現代的なデザインで活用したい」との提案を受け、マライオンやマリナーベイサンズ、集合住宅といったローカルなデザインを採用して創作したところ、現地の人々が有田焼に親近感を持つようになり、売り切れ続出の人気商品となった。これがシンガポールのデザイン賞を受賞し、建国 50 周年を象徴する贈答品として、政府関係者御用達の土産ともなった。開発者は「用途から考える日本の手法と違って驚いた」という。これに意を得てキハラは、相撲や花火、スカイツリーなど、東京に関するアイコンを表現するシリーズを日本で出している。（外部化、イノベーション：再結合）⁷

・大分のアキ工作社は、対象物を CT スキャンのように輪切りにした形状の段ボールを組み合わせて、独創的なオブジェ “d-torso” を制作している。美大卒で元建築技師の社長は、当初マネキンに安く簡単につくる目的で始めたが、友人から面白いと評価されて動物などをつくり始め、ディズニー、サンリオ、ムーミンなどのキャラクターへと対象を拡げている。製法特許を取得し、県や地銀から助言を受けつつ事業化した。ソフトウェア開発会社と組み、自動で色々なポーズをとるマネキンも開発した。段ボールをレーザーでカットし、焼け焦げを手作業で一枚ずつ丁寧に拭き取っている。エルメスの国内ブティックのディスプレイも手掛けた。海外展開を目指し、恐竜やクマ、ヘラジカなど、米国で人気のありそうな大型造形物を制作して提案したところ、「クール」だと評判になり、スミソニアン博物館やグーグル本社などで採用された。廃校を事務所として使い、週休 3 日制を導入し、ゆった

7 「新生 有田焼」ジェトロセンサー 2017 年 2 月号, 「有田焼の挑戦」日本経済新聞 2016.4.15, 「半世紀の交流を礎に」日本経済新聞 2016.8.8, 深川製磁ウェブサイト www.fukagawa-seiji.co.jp (2017.1.27 閲覧), キハラウェブサイト e-kihara.co.jp (2017.1.27 閲覧), 2017.3.6 ヒアリング。

りした「国東時間」を提唱するような一面もある。(イノベーション：移転)⁸

・木材の国内需要は伸び悩み、林業は後継者難で、山林も荒廃しつつあるが、大分の池見林産工業は、所得水準の向上したアジア市場に活路を見出している。韓国はヒノキがブームのため、天日干しと乾燥炉を併用して曲がりにくいヒノキ材を作り、韓国の商社を通じて輸出したところ、「健康にいい」と床暖房のフローリングや檜風呂で活用されるようになった。日本では節が嫌われるが、韓国では天然木の個性として評価されている。一方中国では、「日本の杉は節が少なく艶があり、香りもよい」と評判で、シックハウス症候群も防げる無垢材として、富裕層の別荘向けなどの需要が生まれつつある。他方、台湾の商社とも販売契約を結んでいる。(外部化、イノベーション：移転)⁹

・宮崎・大分の「東九州メディカルバレー」では、関連企業が透析装置など医療機器での連携を図っている。川澄化学工業、東郷メディキット、旭化成メディカルの工場や、関連部品メーカー、九州保健福祉大学などが集まっている。海外販路拡大のため、エンドユーザーであるタイほかアジア諸国の医師・看護師を招き、製品や施設といったハード面のみならず、臨床工学技師の人材育成の仕組みなどソフト面の付加価値も理解してもらい、現地病院で採用されるようになった。タイ人と日本人は体形が似ているので、日本式の透析技術を活用しやすい面があるという。(イノベーション：変革)¹⁰

・宮崎のくしまアオイファームは、「小畝密植栽培」により小さく高糖度のサツマイモを育て、手のひらサイズの「おやつ用」として香港・台湾・マレーシアに輸出している(従前小さな芋は商品にならなかった)。貯蔵施設で一旦高温多湿にした後、冷却し保管する技術により、サツマイモの傷を自然治癒させつつ、糖度も高めている。サツマイモを冷凍した「デザぼて」の輸出も開始した。異なる品種毎に擬人化したアニメキャラクターを用意し、若者にアピールしている。ユダヤ教の戒律に対応し高品質の証となる「コーシャ」の認証を取得し、米国に輸出している。合併によりベトナムでも生産を始め、農薬や化学肥料を抑えて日本と同等の品質のサツマイモを生産している。(イノベーション：移転)¹¹

・枕崎の水産加工業協同組合など鯉節業者の有志は、国内需要が先細りのため、海外需要を開拓すべく、枕崎フランス鯉節を設立し、仏ブルターニュ地方の港町に工場を設けた。EUはHACCPの規制が厳しく、燻蒸やカビ付けなど、日本式の工程のままでは輸出や現地生産が難しかった。現地ではインド洋産の鯉を安定的に入手できるため、可能な範囲で本来の製法に近い製法を工夫し、似た風味を出せるようにした。フランスはチーズにカビを用い、「旨味」を理解する食文化もあり、和食ブームとなっており、現地生産で欧州市場に食い込もうとしている。欧州では地方都市にも和食店が増え、洋食のシェフも日本の「だし」を自らの料理に取り入れており、「本物のかつお節」の需要が膨らんでいる。(イノベーション：移転)¹²

・佐賀の唐津・玄海地域は、フランスの化粧品集積地「コスメティックバレー」と連携し、化粧品のクラスター形成を目指している。フランス企業は現状、化学成分の多い製品を船便で香港に送りアジアで販売しているが、日本で高質な植物性の製品を開発し、直接アジアに供給したい意向がある。唐津市、玄海町、佐賀県、九州経済産業局、大学、地元や東京の企業などが、「ジャパンコスメティッ

8 「マネキン型のロボレンタル」日経産業新聞 2010.1.6, 「豊かな時間、国東から発信」日本経済新聞 2015.3.14。

9 「池見林産工業」日本経済新聞 2011.6.8, 「九州沖縄景気点検」日本経済新聞 2013.4.18。

10 「人工透析の東九州へ一歩」日経産業新聞 2013.5.24, 「医療分野でも連携結実」日本経済新聞 2015.4.2。

11 「農水産品、海外へ攻勢」日本経済新聞 2016.1.29, 「擬人化キャラでサツマイモ販促」日経 MJ 2016.2.22, 「サツマイモの傷、貯蔵施設で治癒」日経産業新聞 2016.5.17, 「ベトナムでサツマイモ」日本経済新聞 2017.1.19。

12 「仏に初のかつお節工場」日経 MJ 2016.9.9。

クセンター」の下、共同で交流活動を行っている。唐津には港がありアジアへの輸出に適しており、化粧品検査のブルームや、委託製造を行うトレミーの工場、物流会社なども揃っている。玄海町薬用植物栽培研究所は、漢方薬の原料に使う甘草の大量増殖法の研究を九州大学と共同で行い、水耕栽培の技術を確認しており、化粧品への活用を検討している。先方の発案により、地元では佃煮の食材となっているツワブキを用い、肌のきめ細かなアジア人向けの自然派化粧品を開発している。さらにはイタリア、スペイン、台湾、タイの化粧品産業団体とも、協力連携協定を締結している。(イノベーション：再結合)¹³

・柳川のお餅屋、鶴味噌醸造は、舟が行き交う水路の傍らに3棟の赤レンガ倉庫を有し、産業遺産として観光スポットにもなっている。海外展開に取り組み、既に20か国以上に味噌を輸出するようになったが、新興国など初めて輸出する国では、決済条件を「全額前払い」とし、資金回収のリスクを回避している。(絞り込み)¹⁴

・沖縄ウコン堂は、琉球大学産学官連携推進機構と連携し、特産のウコンやシークワーサー、サトウキビ、モズクなどを加工し、機能性食品として商品化している。若い女性や外国人をターゲットとして、地味だったパッケージを英語も用いてお洒落に改善している。沖縄スーパーフード協会のもと認定制度を設け、(単なる農産物でなく)「スーパーフード」と銘打ち、空港や百貨店で観光客ほかに販売している。他のウコン生産者とは事業協同組合を設立し、国の「ジャパンブランド育成支援事業」を活用し、県産業振興公社の支援を受けて、健康食品を開発し、本土や海外でテストマーケティングを行っている。(設計、外部化、イノベーション：変革)¹⁵

四国

・香川の日本ケミフェルトは、クッション素材を製造している。靴の中敷き(インソール)は、中国製の廉価品が流通しているため、若手デザイナーを起用し、芝生や割れた卵、画鋏といった楽しいデザインの中敷き“Soko”を開発し、靴屋ではなくセレクトショップや雑貨店などを通じて販売している。コルクを用いた手触りのよいメモ用紙やコルク製のカバーといった文具も開発し、パリやニューヨークの展覧会に出展し、販路を開拓している。(イノベーション：移転)¹⁶

・香川の富士ダンボール工業は、過当競争状態にある段ボールメーカーとしての生き残りを賭け、社内ベンチャーを立ち上げ、“hacomo”ブランドのもと、段ボール製の家具や遊具、玩具などを開発している。PR用に試作した段ボール製の恐竜が顧客の目に留まり、滑り台やシーソー、ソファなども創り始めた。東京タワーや金閣寺、城郭などの建造物を模した“pusu+pusu”は、プラモデルの如く差し込んで組み立てる玩具で、観光地や雑貨店で販売している。フランス向けにエッフェル塔や教会などの小柄なオブジェを創作したところ、緻密な加工技術が評判となり、有名セレクトショップなどから発注を受けるようになった。2016年に新本社工場を稼働させて新製品の開発・製造に注力しており、2017年には社名から「段ボール」をはずして「フジダン」とする予定である。(イノベーション：移転)¹⁷

13 「唐津、化粧品集積構想が始動」日本経済新聞 2014.1.28, ジャパンコスメティックセンターウェブサイト jcc-k.com (2017.1.29 閲覧)。

14 「鶴味噌醸造」日本経済新聞 2012.1.21, 鶴味噌醸造ウェブサイト (2017.1.23 閲覧)。

15 沖縄ウコン堂ウェブサイト ukondo.com (2017.1.23 閲覧), 沖縄スーパーフード協会ウェブサイト superfood.okinawa (2017.1.23 閲覧)。

16 「靴の中敷きおしゃれに」日本経済新聞 2012.1.20, 「コルク活用, 文具製販」日経 MJ 2015.8.12。

17 「富士ダンボール工業が玩具」日本経済新聞 2015.3.23, 「富士ダンボール」日本経済新聞 2016.12.2。

・高知県は国内のゆずの4割を生産しており、「地産外商」の方針のもと、海外販路拡大に努めている。北川村ゆず王国は、耕作放棄地を借り上げて生産を続け、果汁に加工して豪州やインドネシアに輸出している。一方高知アイスは、ゆずをジュースやシャーベットに加工し、ハラル認証を取得し、ドバイの見本市で提供したところ、猛暑の現地ですっぱりとした甘さが高く評価され、現地の事業家に果汁をジュース用として提供するようになった。青果の輸出は寄生虫や病害のため実現していなかったが、関係機関が課題を克服し、フランス、オランダ、英国に輸出できるようになり、欧州の一流シェフがゆずの香りを料理に活用するようになってきている。(イノベーション：移転)¹⁸

・今治の森松水産冷凍はハマチを養殖し、新鮮な状態で3枚におろすフィレ加工を施して輸出している。品質管理に注力し、厳しいEU HACCPの認証を取得し、(従来魚を生で食べる人が少なかった)未開拓で高価格の欧州市場にアプローチできる体制を整えている。食べられない部分の多い生魚に比べ、加工品は商品管理が容易で、真空パックで鮮度を保持でき、欧州への輸出が徐々に増えている。脂ののったハマチは旨いと人気で、刺身や寿司に使われており、その輸出増に伴い、海苔やわさびといった関連食材も売れるようになってきている。(設計、イノベーション：移転、変革)¹⁹

中国

・岡山の蔵元、辻本店は、蔵を改造して和食レストランに、また近隣の醤油蔵を改造して文化発信拠点とし、勝山の電線を地中化して、古い町並みをのれんで飾るなど、周囲の住民の協力を得ながらまちづくりを行ってきた。先代が亡くなった後は、パンクロックをやっていた息子が跡を継ぎ、一旦町を出た娘が県内初の女性杜氏をつとめている。若い感性を生かし、梅や柚子、地域特産のサルナシなどを漬け込み、ワインボトル風の小瓶に入れて季節毎に色を変え、商品名やパッケージも改善している。「御前酒」は真庭産ヒノキのぐい飲みとセットにして、新幹線の改札内で販売し、岡山の魅力を発信している。外国人の産業観光が増える中、日本酒のバイヤーも酒蔵を訪れるようになり、結果的に日本酒の輸出につながっている。(イノベーション：変革)²⁰

・広島熊野筆メーカー、晃祐堂は、少子化で書道の国内市場が縮小しているため、高品質でデザイン性の高い化粧筆を開発し、欧米アジアで事業展開している。欧米でもセレクトリティなどの間で、「肌触りがいい」と評判になっている。若い女性向けに毛先をハート型にし、地元産のレモンの香りを毛に染み込ませ、「くまモン」やうさぎなどを毛先にあしらひ、全身洗い用のボディブラシも作るなど、様々な試行を行っている。日本では地域の6社共同で、ネット上に熊野筆のセレクトショップを開いた。さらに香港の百貨店内に常設店舗を設け、中国本土では「越境EC」²¹を通じたインターネット通販を強化している。中国の生産コストが上昇したため、ベトナムに新工場を設け、日本でも新本社工場を建設し、機械化して生産能力を倍増するとともに、内装をガラス張りにして工程を見学できるようにし、観光バスも利用できる駐車場を用意した。なおマレーシアでは、動物の毛が忌避されるため、化学繊維を用いて対応している。(設計、イノベーション：移転、現地化)²²

18 「高知県産ゆず・加工品」日経産業新聞 2016.11.28, 高知アイスウェブサイト www.kochi-ice.com (2017.1.24 閲覧)。

19 「森松水産冷凍、水産加工」日本経済新聞 2002.10.10, 「農水産物輸出に動く」日本経済新聞 2013.4.27。

20 「醤油蔵改造、文化発信拠点に」日本経済新聞 2005.6.15, 「発酵の技、若手が新風」日本経済新聞 2013.12.23, 「新幹線内、岡山産品 PR」日本経済新聞 2015.10.31, 辻本店ウェブサイト www.gozenshu.co.jp (2017.1.25 閲覧), 2017.3.8 ヒアリング。

21 クロスボーダーの電子商取引で、一般貨物に比べ中間流通段階のマージンや関税などがかからず、価格を低く設定できる。

・広島大学発のベンチャー企業、スペースバイオラボラトリーズは、歩行支援ロボットなどを作成してきたが、無重力状態が再生医療における結晶の成長に寄与することを発見した。国際宇宙ステーションと同等の微小重力環境を作り出せる実験機を国内の中小企業と開発し、NASA に提案したものの最初は相手にされなかったが、幹細胞の大量培養の結果を見せたところ、一転評価され採用された。この実績をもとに、再生医療向けの装置として、国内外へ1台400万円で販売している。(イノベーション：移転)²³

・米子の丸京製菓は、年間1億個（世界一）のどら焼きを生産し、15か国以上に輸出している。「氷温技術」を活かし、添加物なしで消費期限180日も可能とした。「ドラえもん」の影響もあり、どら焼きは海外でも人気となっている。HACCPやISO22000を取得し、世界一厳しいとされる食品安全の基準FSSC22000の認定も受けており、米国の食品安全強化法（FSMA）にも対応できる体制を整えている。(設計、イノベーション：移転)²⁴

・津和野のにちはら総合研究所は、地域に伝わる養蚕技術を活かし、不老長寿の漢方薬「冬虫夏草」を生産している。繭を切り開きカイコのサナギを取り出し、冬虫夏草の菌を注射して培養している。量産体制を整え、台湾ほかに輸出している。ベトナムでは中国産の低品質のものが多く、それでも投機対象となっている状況のため、要請を受けて現地調査に赴き、独自の技術力を示して信頼関係を構築し、市場開拓に成功している。複数の大学と長年研究してきた技術で、特許は津和野町に帰属するため、販売増に伴い特許収入が増えている。カイコの抜け殻は従来捨てられていたが、「蚕退衣」という漢方生薬として販売している。カイコを富岡の生産者団体から仕入れ、繭は切り開いた後同地に戻しており、富岡の絹工房が高級肌着や毛布に加工して販売している。(イノベーション：移転)²⁵

・隠岐諸島の酒蔵メーカーが存続をかけて統合した隠岐酒蔵は、精米歩合を90%に抑え、室町・江戸時代の製法を再現し、極度に甘口／辛口の酒を造っている。国内では「これは日本酒ではない」と否定的な意見もあるが、ロンドンや香港のバイヤーは先入観がないため、「貴腐ワインやドライシェリーのようだ」と評価している。上海にも出荷されている。(イノベーション：移転)²⁶

近畿

・大阪の中島重久堂は、高精度の小型鉛筆削りを製造している。価格競争の激しい商品だが、0.01mm単位で刃先を整え、まるで日本刀のような切れ味を出している。バリの見本市で削りかすが均一で長い様子をアクリルケースに入れて展示し、精度の高さを訴求したところ、米MoMAやバリの雑貨店Merciから受注を得るようになった。さらにクラウドファンディングを活用し、短くなった鉛筆をつなぎ合わせる鉛筆削り器“Tsunago”を開発した。特許を持つ福井県の発明家が手作りしてい

22 「化粧筆 ベトナム生産」日経産業新聞2013.1.22,「本社工場を建設、香港出店」日本経済新聞2015.1.21,「中国ECで化粧筆」日経MJ2016.8.31。

23 「幹細胞培養、微小重力で」日経産業新聞2015.9.28, スペースバイオラボラトリーズウェブサイト www.spacebio-lab.com (2017.2.1 閲覧), インターステラテクノロジーズウェブサイト www.istellartech.com (2017.2.1 閲覧)。

24 「和菓子には未来がある」日経MJ2014.1.31, 丸京製菓ウェブサイト www.marukyo-seika.co.jp/fssc22000 (2017.1.22 閲覧)。

25 「冬虫夏草、台湾に輸出」日本経済新聞2013.7.5,「群馬絹工房、富岡産シルクで毛布」日経MJ2015.9.4, にちはら総合研究所ウェブサイト www.nhsoken.co.jp (2017.1.23 閲覧)。

26 「隠岐の酒 商機は意外にも海外に」ジェットロセンサー2016年5月号。

たものだが、量産できるように改良し、価格を4分の1に下げたところ、動画サイトで評判になった。「もったいない精神」が評価され、東急ハンズで人気商品となった。(イノベーション：移転)²⁷

・伊丹のTTN コーポレーションは、和室離れで畳屋の廃業が増える中、生き残りのため新しい試みを行っている。中国の契約農家で栽培した減農薬のい草を使った畳や、耐久性を高めたペット用畳などを開発している。業界初の24時間生産体制、最短2日の短納期で、夜中でも飲食店の畳替えに対応している。海外でも現地に住む日本人や、日本文化に興味を持つ外国人らの需要が高まっており、海外営業の専門部署を設けた。いぐさ製のフロアパネルを、「置き畳」として米国で販売したところ、ファブリックの目新しさ、仕上げの丁寧さが好評を博した。「売れる現地仕様」を模索し、フローリングでも使える樹脂製の畳や、座布団感覚で使える樹脂製の敷物も開発し、中国、シンガポール、タイ、インドネシアで、家具店などの販路を開拓している。現代の生活様式に合わせ、リビングに置いても調和するファッション性と、汚れても拭き取れる使い勝手を重視し、ユニークなインテリア雑貨として提案販売を行っている。(イノベーション：移転、再結合)²⁸

・門真のスリーエフ技研は、中小企業ながら世界の企業に産業用大型研磨ホイールを供給している。完全オーダーメイド制で、オンリーワンの技術を用い、相手に仕様を合わせ使いやすいものとしているため、海外でもリピーターが多い。このため決済条件は「円建てのみ」とし、為替リスクを回避している。(絞り込み)²⁹

・和歌山では鎌倉時代から醤油造りが続いている。老舗の湯浅醤油は、丹波黒大豆を使った醤油などが、品評会で高く評価されている。若い跡継ぎの経営者が、チキン風味の減塩醤油を開発し、あられやポテトチップスへの活用など、新しい試みを行っている。工場を見学客に一般開放しており、年間3千人超の訪日客が見学するようになった。インバウンドを輸出のヒントを得る好機と捉え、活用している。黒豆醤油は関西国際空港の免税店でも販売され、「ショールーム」としてブランドを発信している。欧州の有名シェフも来日し、製法を見学した上で製品を愛用しており、そのことが評判を高めている。最近では台湾の個人旅行客の工場見学が多く、潜在的顧客の声を製品開発に活用している。今では外国語のメール注文にも個別対応できる体制が整っている。(イノベーション：変革)³⁰

・京都鰯節は、日本の食材に馴染みの薄い米国に販売するため、展示会で鰯節をポテトフライにまぶし、“Japanese Umami Powder”として試食を提供したところ、集客に成功し、100%自然由来の調味料として評価された。現地代理店やレストラン、飲食コンサルタントには、レシピの提供やだしの取り方の講習会を行い、現地飲食店の間で創作メニューが広がった。今では欧州・アジアへも輸出している。(イノベーション：再結合)³¹

・京都の「キョフー」(京都の風の意)は、清水焼、京人形、漆器、仏具、和雑貨などの工芸品メーカーが参加する、異業種団体である。老舗の跡継ぎ仲間が連携し、京都の海外向け統一ブランドの構築を目指している。若く現代的な感覚で海外客に訴求するため、京都造形芸術大生にデザインを依頼

27 「鉛筆削り、NYやパリで脚光」日本経済新聞 2015.7.8, 「技術力やアイデア商品、脚光」日本経済新聞 2016.6.4。

28 「生活変化、畳も進化」日経MJ 2012.1.6, 「畳の輸出先を拡大」日本経済新聞 2012.10.13, 「海外客、顧客目線でつかむ」日本経済新聞 2013.4.1。

29 「世界にひとつが信条」日刊工業新聞 2012.11.20, 「独自製品と技術力で勝負」日刊工業新聞 2012.11.23。

30 「湯浅醤油」日本経済新聞 2006.1.31, 「うま味調味料不使用のポテチ」日経産業新聞 2014.3.27, 湯浅醤油ウェブサイト www.yuasasyouyu.co.jp (2017.1.25 閲覧), 2017.3.9 ヒアリング。

31 「老舗だしメーカーの挑戦」ジェトロセンサー 2016年7月号。

し、米国人の好む友禅柄で下駄を模した小物入れなどを開発している。米国の見本市などに参加し、欧州や中国にも出店した。既に輸出経験のある店が、別の店の海外出展を手伝うなど、ネットワークを活かしながら海外販路を拡大している。グループで取り組むことにより負担やリスクを分散でき、相互に情報共有できるようになっている。(外部化)³²

中部

・福井経編興業は、北陸の「東レ合繊クラスター」の一員として、新たな試みを展開している。「医工連携」のもと帝人とともに新しい「心臓修復パッチ」の開発にも取り組み、池井戸潤『下町ロケット 2 ガウディ計画』に登場する企業のモデルとなっている。日本語の堪能なフランス人を採用し、海外業務担当として「グローバルチーム」を発足させ、新製品開発に取り組んだところ、元来はカーシートやフィルターなど資材用の生地「ダブルラッセル」を、女性向けファッションに活用するという斬新な発想が生まれた。これを欧米のバイヤーに展示会などで紹介したところ、「色の変化が絶妙」と好評となり、有名アパレルブランドに採用されるようになった。その採用実績を礎に、東南アジアにも営業拠点を設け、市場を開拓している。(イノベーション：再結合)³³

・加賀の竹中は、山中漆器の塗技術を用いて、弁当箱を製造販売している。欧米でもランチボックスが使われており、欧米企業が参入している。米国に輸出するため、現地の意見を聴き、日本式の二段式ではなく、大きく目でシンプルな一段式に改変し、色も毎年トレンドカラーに差し替えて成功している。(イノベーション：現地化)³⁴

・金沢の会宝産業は、中古車を解体して自動車部品を取り出し、中東・アフリカなどに供給している。国内では挨拶やマナー、丁寧な応対、清潔さを徹底して解体業のイメージを変え、個人からも良質の中古車を仕入れられるようになった。部品をクウェートに輸出したところ、口コミで評判が広がり、タイ、UAE、ケニア、ガーナ、ナイジェリアへ取引が拡大した。独自に開発し利用していたエンジンの評価規格（走行距離、オーバーヒート歴、腐食状態など）が、英国規格協会の規格“PAS 777”のベースとなり、世界 80 か国で通用するようになった。中古車の仕入、解体、部品管理から販売までを一元管理するシステムも開発し、同業他社に月数万円で提供している。日本では約 10 万 km で廃車となるが、海外では 30～50 万 km 走ることは珍しくなく、良好な中古部品のニーズは多い。特にアフリカは中古車が多く、補修部品が低価格で大量に必要なため、現地にリサイクル工場を設け、日本から運ぶよりもはるかに安く供給できる体制を整えている。(設計、イノベーション：移転)³⁵

・高岡の能作は、銅器や鋳物の伝統技術を活かしつつ、抗菌性のある錫 100% の「曲がる食器」や、脳外科の手術器具を開発するなど、新たな挑戦を続けている。若いデザイナーが現代の生活に合うよう新製品を考案しており、欧米や中国にはない独自のデザインが付加価値を高めている。ミラノに店舗を設け情報を発信すると共に、イタリア人留学生を採用し、産業観光の担当とし広報に努めている。(イノベーション：移転、再結合)³⁶

32 「京都の製品紹介、異業種交流会」日本経済新聞 2006.1.21, 「工芸・染織 海外販路探る」京都新聞 2010.2.11, 2017.3.11 ヒアリング。

33 帝人プレスリリース www.teijin.co.jp/news/2014/jbd_141211_11.html (2016.1.20 閲覧), 「福井経編興業、東南アに営業拠点」日本経済新聞 2014.7.5, 「福井の繊維、欧米に PR」日本経済新聞 2016.12.7。

34 「NYへ 展示会出展」日本経済新聞 2013.1.29。

35 「会宝産業」日本経済新聞 2015.10.22, 「会宝産業、中古車解体」日本経済新聞 2017.1.16。

36 「6 カ国語で観光情報発信」日本経済新聞 2016.11.23, 「自在に曲がる 逆転の発想」日経産業新聞 2017.1.11, 2017.3.16 ヒアリング。

・燕三条には鍛冶屋など、一般には馴染みにくい金属製品メーカーが集まっているが、毎年「工場の祭典」を実施し、工場見学を受け入れている。この「オープンファクトリー」には、外国人も訪れるようになり、かつて iPod の外装研磨を請け負った地域として、国内外のファンを拡げる好機となっている。普段は閉ざされた工場を公開し、ものづくりの歴史や理念、匠の技、製品価値などを理解してもらい、固定客を増やしている。燕三条地場産業振興センターは、地元産の食器などを展示しており、訪日客向けに免税対応も行うようになった。地場メーカーのうち諏訪田製作所は、工場を通年見学できるように改造し、爪切りや殻剥器の製造工程を見せている。

一方弥彦の金属メーカー、ヨシカワは、高価な中華鍋が食の安全を気にする中国人に人気となっている。注文が生産を上回る状況にあるため、「完全前払制」で資金回収の焦げ付きを回避している。

他方包丁工房タダフサは、外部デザイナーを活用し、製品や店舗を現代風にアレンジし、付加価値を高めている。包丁の柄には、木材を炉の中で薫製状態にした「炭化木」（特許取得済）を用い、堅牢性と抗菌作用を持たせている。柄のフォルムは微妙に柔らかな曲線で設計され、優しく親しみやすいものとなっている。ファクトリーショップでは、まな板に使う木材で棚の格子を組み、包丁をまるでスニーカーのように一つずつ横向きに展示している。評判が高まったため、最近では正規取扱店に似せたオンラインショップの「類似悪質サイト」まで出現している。中国人バイヤーも関心大だが、「大量に買うから安くしろ」といった要望には一切付き合わず、包丁研ぎなどアフターケアのできる、信頼できる所だけに販売先を限定し、模倣のリスクを回避している。（設計、絞り込み、外部化）³⁷

・飛騨の家具メーカーは、国内売上が落ちており、アジアへの輸出に注力している。高山市は訪日観光ルートの「昇龍道」上にあるため、外国人観光客がショールームを訪問するようになった。中部国際空港内の待ち合わせスペースでも、製品を訪日客に PR しており、帰国後にネット注文する人もいる。さらに海外の展示会へも、岐阜県陶磁器工業協同組合連合会と連携の上、美濃焼の酒器や地酒と共に出展し、伝統の生活美を訴求している。アジアにおける日本の木製家具への評価は、欧州ブランド並みに高まっている。このような中、日進木工は北京の家具販売会社と組み、上海に開業する大型家具店に出店した。また柏木工も韓国や台湾の現地代理店と組み、百貨店や家具専門の商業施設に売り場を設けている。（外部化）³⁸

・瀬戸のセラミックジャパンは、欧州ブランドに差別化するため、日本人の外部デザイナー複数名を起用し、白磁の生産現場を見せた上で、新しいデザインを考えてもらっている。それを匠の技により、縮みや歪みまで計算して焼き上げ、的確に再現している。そこから枝のような形状の一輪挿し、雪だるま型の酒器、お洒落な土鍋や湯たんぽなど、ユニークでカジュアルな製品群が生まれている。いずれも洗練されたシンプルなデザインで、日本のセレクトショップのみならず、ニューヨークの美術館やパリの雑貨店にも置かれ、ドイツでは代理店を通じ販売されている。（イノベーション：移転）³⁹

・名古屋の山一ハガネは、自動車向けの特種鋼の精密加工を行ってきたが、次世代 3D プリンターの技術を持つフランス企業との合併で、航空宇宙産業向けの部品を作り始めた。フランス側の技術で極めて複雑な形状でも成型でき、その後日本の技術で熱処理や機械加工を施す流れである。顧客の要望

37 「中国で調理器具販売」日本経済新聞 2012.5.15, 「新潟・燕三条 工場の祭典」日経 MJ 2013.10.30, 「燕三条 工場の祭典」日経デザイン 2014 年 12 月号, ヨシカワウェブサイト www.yoshikawa-group.co.jp/kitchen (2017.1.30 閲覧), タダフサウェブサイト www.tadafusa.com (2017.1.30 閲覧), 2017.3.17 ヒアリング。

38 「高山の家具, アジア開拓」日本経済新聞 2016.8.9, 「新拠点開設や売り場拡大」日経 MJ 2016.8.17, 「家具, 世界市場へくさび」日本経済新聞 2016.10.3。

39 「瀬戸の伝統, 新鮮味を盛る」日経 MJ 2011.12.7, セラミック・ジャパンウェブサイト www.ceramic-japan.co.jp (2017.1.28 閲覧)。

する精度や強度を満たした部品を、ワンストップで製造できる体制を組んでいる。品質保証も行い、日本の顧客が安心して任せられるようにしている。今後航空機業界で求められる認証規格を取得し、航空機分野の受注を本格化させる方針である。(設計、外部化、イノベーション：再結合)⁴⁰

・名古屋の暖房器具メーカー、トヨタミは、新興国市場を開拓するため、「BOP コンロ」を開発した。途上国では、薪など原始的な燃料や旧式コンロの排気ガスによる呼吸器疾患や、転倒による火災が問題となっている。ケニアのアンテナショップで現地人の声を集め、2重タンクで転倒時の燃料流出を防ぎ、機能や価格を抑え、現地にカスタマイズさせた調理用灯油コンロを発売したところ、「燃費が良く、芯が長持ちし、煤も少ない」と好評を博した。人口の多いナイジェリアでは街中で宣伝を行い、インドでは地域の主婦グループを通じて拡販している。(イノベーション：移転)⁴¹

・新城の瀧川オブラートは、オブラートで国内シェア9割を有す。原料は北海道産の高粘度の澱粉と水のみで、厚みは0.01mmと薄く、製造できる企業が限られている。現状は菓を飲むのに使われる程度で、国内需要は限られるが、海外ではほとんど普及していないことから、シンガポールで新用途の開拓を行った。漢方薬は一般に煮出して飲むことが現地で判明したため、苦肉の策として食紅のペンでオブラートに絵を描き、食べ物に貼ってデコレーションすることを提案したところ、新しいものの好きのシンガポール人に受け入れられるようになった。現地企業とのやり取りの中で、マーライオンなどの絵柄を肉まんに貼る、旧正月向けにめでたい文字を印刷したオブラートをビールの泡に乗せて出す、といったアイデアも生まれた。現地の料理研究家や主婦の間では、「キャラ弁に使える」といった口コミが広まり、雑貨店と連携して食用インクのペンと共に販売するようになった。(イノベーション：再結合)⁴²

・浜松のフードランドは、耕作放棄地の増える現状を開拓すべく、名産の三ヶ日みかんの用途を拡大させている。傷のついたみかんを皮ごと消化酵素でペースト状にする技術確立し、シャーベットやバウムクーヘン、ラスクなどの新製品を開発した。丸ごと利用できるため廃棄物が少なく、香りや栄養成分が保たれ、ペースト化することで応用がしやすくなる効果がある。みかんに対する既存の概念を一旦壊して再構築すべく、他社と連携して白麹のディップやビネガードリンク、黒にんにくとのコラボ商品などを開発している。海外販路を開拓するため、現地ニーズを調べ、状況に応じて商品を揃え、展示会などで積極的に情報発信して高評価を得ている。(外部化、イノベーション：移転、現地化)⁴³

関東

・小田原のコイワイは、自動車部品成型用の砂型を3Dプリンターで直接積層してきたノウハウを生かし、金属粉末積層技術により、航空宇宙関連産業向けなどの金属部品を開発している。木型や砂型が不要で、複雑な形状でも短時間で試作できるため、医療機器向けなども含め、試作の受注が増えており、生産能力を5割高めた。3Dプリンターを複数台活用し、造形の試行を効率よく繰り返せるようにしている。インドでは自動車関連企業が増えているため、展示会に参加したところ、「今インドに必要な凄い技術だ」と現地生産の要請が増えたため、現地法人を開設し、ラジャスタン州に進出し

40 「積層造形加工に参入」日本経済新聞 2016.1.30。

41 トヨタミウェブサイト www.toyotomi.jp/bop (2017.2.2 閲覧)。

42 「オブラートを世界へ売り込み」NNA Asia 2016.3.9, 「海外で人気 オブラートの新展開」NHK News Web 2017.1.12。

43 「静岡県内の食品会社」日本経済新聞 2009.4.17, 「静岡きりり人財」日本経済新聞 2011.9.3。

ている。(イノベーション：移転)⁴⁴

・射出成型の大成プラスは、ナノレベルでの異種材料接合技術を持っている。群馬にテクニカルセンターがあり、従来困難だった金属と樹脂を強固に接着する技術を開発した。軽量化に資するため自動車や家電などで活用されている。かつて特許を出願しなかったばかりに金型を取引先に奪われた反省から、知財保護に取り組んできた。経済産業省の支援を得て、素材大手の東ソー、東レ、三井化学と共に、接合強度や素材の耐久性に関する新たな基準づくりをISOに提案し、自社技術を国際標準化することができた(ISO 19095 シリーズ)。これにより海外の大企業から採用のオファーをもらえるようになり、新興国企業による模倣も防げるようになった。(設計)⁴⁵

・墨田の町工場、伊藤バインダリーは、上質紙のメモパッドを製造している。シンプルを極めたデザインで、裁断面が美しく、書き心地は滑らかで、気持ちよく切り離せる。グッドデザイン賞を受け、社内に輸出担当を置き、海外販路を開拓し始めたが、送料が高くなかなか成約に結びつかなかった。高価格だが高付加価値であることを理解してもらえよう、高い審美眼を持つ欧州のインテリア／ミュージアム関連ショップなどに説明して回り、営業努力を重ね、今では20か国300店舗に納めるようになった。(絞り込み、イノベーション：変革)⁴⁶

・松戸の大信製作所は、氷をきれいな球形に溶かせる型枠「アイスモールド」を開発した。町工場の金型技術を活かし、熱伝導性に優れた特殊合金を、サッカーボールやダイヤモンドの形にくり抜き、上下2分割の型枠で溶かす方式で、文字も氷に刻印できる。球形の氷は美しく、表面積が小さいため溶けにくく飲み物が薄まりにくい面もある。バーなどで話題となり、国内外で売れるようになった。「千葉ものづくり認定」で選定され、千葉県で紹介した企業OBが輸出手続きを支援している。(外部化、イノベーション：移転)⁴⁷

・日立周辺には、日立製作所関連のサプライヤーが集積している。エムテックは、電子部品や自動車部品を手掛けてきたが、微細長尺加工の技術を開発し、医療機器部品の製造に応用している。「1cm飛び出したシャーペンの芯を削る」ようなイメージの作業で、卓上NC旋盤にCCD(電荷結合素子)カメラを組み合わせ、切削を自動補正している。高精度・高付加価値製品のニーズを海外で探したところ、アジアよりも先進国で需要があることが分かった。ドイツの展覧会に出展したところ、現地企業から国際規格ISO 13485の取得や現地法人の設立を求められ、早急に対応したところ、取引してもらえるようになった。地域の企業と共同で、医療機器産業の集積する米ミネアポリスでの展示会にも共同出展し、販路を開拓している。(設計、外部化)⁴⁸

・同じく日立の関プレスは、金属片を途中まで一瞬で分断させる「割り裂き」の技術を独自開発した。自動車メーカーなどに提案したものの、国内では用途が未知数だった。しかし台湾の見本市に参加したところ、現地メーカーが驚嘆し、使い方の逆提案を受け、台湾で特許も取得した。その後も欧米の商談会などで現地企業と調整を行い、自動車や航空機、医療などの部品製造に応用されるようになった。ハノイ近郊には新工場を設け、現地の日系メーカーの需要に応える体制を整えている。(イ

44 「コイワイ、インドに工場」日本経済新聞 2016.1.26, 「金属粉末から部品製造」日本経済新聞 2016.5.26。

45 「素材の耐久性、官民で国際規格提案」日本経済新聞 2012.10.4。

46 「突き抜けたシンプル」日経MJ 2015.9.30。

47 「簡単に球形の氷」日経MJ 2003.10.25, 「ものづくり認定、7製品を千葉県選定」日本経済新聞 2010.8.27, 大信製作所ウェブサイト www.taisn-ss.co.jp (2017.1.26 閲覧)。

48 「茨城の製造業など8社、米医療市場参入へ連携」日経産業新聞 2013.8.19, 「茨城発、エムテック」日経産業新聞 2015.9.11。

ノベーション：現地化)⁴⁹

・水戸の吉久保酒造は、発泡酒や梅酒、マッコリといった新製品を次々と仕掛け、様々な品評会で入賞している。海外の展示会に赴き、韓国の真露の協力も得て、海外販路を積極的に拡大している。繁閑の差がある杜氏は季節雇用が一般的だったが、通年雇用して商品の試作に取り組んでいる。カツオ、アンコウ、常陸牛といった、地元の食材に合う日本酒を造り続けており、特に「一品」は旨味成分が多く、魚・肉料理とも合うため、地元や海外のレストランシェフと相談し、新たなメニューを開発している。(外部化、イノベーション：現地化)⁵⁰

・栃木県農業試験場はいちご研究所を設け、「とちおとめ」の倍の大きさの新品種「スカイベリー」を開発した。宇都宮大学発のベンチャー企業と組んで、一粒ずつ個別包装する容器を開発し、地元物流商社の力も借りて、輸出に成功している。マレーシアではマスコットキャラクターを描いたトラックを走らせて宣伝したところ、大果で芳醇なため、春節の贈答用として富裕層が買ようになった。ベルギーの味覚コンテストでは、最高評価の3つ星を受賞した。宇都宮大学の尾崎周一教授は、ロボットで自動収穫できる仕組みも研究している。(外部化、イノベーション：移転)⁵¹

東北

・仙台のアートクラフトインターナショナルは、リサイクル事業のトラスト企画と共に、ペットボトルから再生した繊維を編み合わせ、光の透過性が高く、輝くようなソファを制作した。軟質と硬質の樹脂を糸状にして一体成型し、パネのように仕上げてあり、「編成樹脂」の特許も取得した。網の目のような構造は通気性と通水性に優れ、ダニやカビを寄せ付けにくく、水洗いも容易で、斬新な家具素材として注目された。港区のセレクトショップで披露したところ、魅力的で座り心地もよい商品と評価された。パリの見本市では、透明な繊維が光輝く様が神秘的だと人気を集め、「最も注目すべき作品」として現地のテレビ番組で紹介された。(イノベーション：移転)⁵²

・花巻の和同産業は、農業機械の国内需要が限られるため、ミャンマーの農場を訪れ、農家の話を聞いて回った。すると最新の機械ではなく昔の製品の方が、使用法や価格面でニーズがあることが分かり、生産中止の予定だった旧型の豆刈機の在庫を活用できた。また機械そのものよりも、むしろメンテナンスなど、アフターサービスが重要なことが分かり、販売後の体制を工夫することができた。(イノベーション：現地化)⁵³

・米沢の電子部品メーカー、ニューテックシンセイは、国内のパソコン需要が縮小しているため、地元産の木材に着目し、木製のブロック「もくロック」を開発した。ブロックのはめ込みには100分の2mm単位の精度が必要で、湿気で伸び縮みする木材での製造は困難とされたが、電子精密機器製造

49 「金属板1枚から部品」日本経済新聞 2013.7.25, 「関プレス、海外で金属加工技術供与」日本経済新聞 2015.3.26。

50 「日本酒と料理新しい出会い」日本経済新聞 2005.11.1, 「茨城の中小食品10社、米国市場開拓に手応え」日本経済新聞 2012.4.4, 「吉久保酒造社長吉久保博之氏」日本経済新聞 2014.10.30, 吉久保酒造ウェブサイト www.ippin.co.jp (2017.1.25 閲覧)。

51 「栃木のイチゴ高級品種」日経産業新聞 2016.3.28, 「宇都宮大の大粒イチゴ」日経 MJ 2016.7.18, 「農業収穫ロボット」日経ビジネス 2016.8.22。

52 「新素材で透き通る家具」日経 MJ 2016.4.27。

53 「農機具の商談会、日系企業7社が売り込み」NNA Asia 2013.12.4。

の技術を活かし、工夫を凝らして完成させた。銀座の玩具店で販売し始めたところ、自然派の玩具として人気が集まり、生産能力を拡張した。パリの見本市では大人も楽しめるインテリアとして評価され、現地セレクトショップに納入できるようになった。(イノベーション：移転)⁵⁴

・角館の藤木伝四郎商店は、伝統の樺細工のデザインを、若い女性向けにモダンにした茶筒などを制作している。山桜の樹皮の表面を磨き、貼り合わせていくもので、高度な職人技で違う色を組み合わせたり、四季の色彩を表現したりしている。かねてよりフランスの茶専門店や米国の工芸品会社を通じて輸出してきたが、生き残りを賭けて自社で欧州の展示会に出展したところ、現地でも伝統技術を評価する地合があることが分かり、素朴で季節感のある繊細なものづくりが高い評価を受け、直接販売できるようになった。お茶を好む中国市場の開拓では、錫製の茶筒が一般的だが、桜の皮は加工後も呼吸しているため茶葉が長持ちする利点や、モダンなデザインを富裕層に訴求している。(イノベーション：移転)⁵⁵

・福島のおぶくま食品は福島大学と連携し、渋みがあるため間引いて捨てられていた若桃を、「もったいない精神」に基づき、甘露煮にした。着色料や保存料を使わず、種まで食べられる柔らかい食感に仕上げた。福島県知的所有権センターの協力を得て、特許も取得した。欧米アジアで“Baby Peach”と名付け販売したところ、「緑色が美しくゴージャス」と評価され、カクテルやスイーツなどに活用されている。「6次産業化」の取組としても評価されている。(外部化、イノベーション：移転)⁵⁶

・山形の寒河江のサクランボ「紅秀峰」は、大粒で赤みが強く、華人諸国の贈答用に適している。ただし柔らかく輸送時に損傷しやすいため、山形県農業総合研究センターが日本トーカンパッケージと連携し、穴あきのトレイとフィルムで茎を固定する特殊容器を開発し、台湾で高級品として販売されるようになった。(外部化、イノベーション：移転)⁵⁷

北海道

・札幌ラーメンの老舗、西山製麺は、麺やスープをラーメン店に供給している。海外でもラーメンの人气が高まり、ドイツに現地法人を設け、周辺国に輸出している。米国ではラーメン店の運営を希望する事業者が多く、開業の支援も行っている。メニュー開発や店舗運営を指導し、麺やスープの販路を拡大させている。(イノベーション：移転)⁵⁸

・帯広市川西農業協同組合は、長いもの輸出に注力している。道内第一号の地域団体商標を取得し、「十勝川西ながいも」のブランドで売っている。女性組合員はレシピ集を作って配布しており、六花亭製菓でもシフォンケーキに使われている。国内では一度に使い切れる小さめのものが売れるが、台湾では薬膳料理で大量に消費されるため大物が好まれ、サイズを使い分けて輸出に成功している。十勝産の長いものは粘りが強く糖度も高く、台湾では「柔らかく味が良い」と評価されている。HACCP

54 「国内発の木製玩具」日経 MJ 2012.10.24, 「木製ブロック玩具増産」日経 MJ 2014.6.27。

55 「木肌細工、装い新境地」日本経済新聞 2007.9.5, 「技を支えて復興への力に」日経 MJ 2011.9.28, 「若い女性の好み考え商品デザイン」日本経済新聞 2014.9.3。

56 「若桃使って加工食品」日本経済新聞 2009.7.15, 「福島経済特集」日本経済新聞 2010.8.10。

57 農林水産省農林水産技術会議(2014)「産学官連携研究について」農林水産省。

58 「欧州でラーメン人気」日本経済新聞 2013.8.23, 「西山製麺が米国進出」日本経済新聞 2014.10.30。

を取得し、貯蔵庫を拡張して、マレーシアにも輸出し始めた。対米輸出も増えており、厳しい米国の食品安全認証を取得し、信用力を高めている。(設計、イノベーション：現地化)⁵⁹

・夕張市農協は夕張メロンを輸出するため、ドールと提携した。同社の海外販路を活用し、香港のイオンやそごうで販売している。夕張メロンは美味で、アジアでも「北海道ファン」などの需要があるが、鮮度を保つ必要がある。空輸は高額のため、特殊フィルムで包装し、特殊コンテナの船便で輸送している。地元農家はメロンを作るのは得意だが、海外へ売るのは苦手なため、プロの力を借りている。(外部化)⁶⁰

2. おもてなし系

九州

・宮崎の塚田農場は養鶏が本業だが、関連会社 APカンパニーを通じ、地鶏料理を提供する居酒屋をチェーン展開している。日本食ブームのシンガポールにおいて、美容を気にする女性をターゲットに、地鶏から抽出したコラーゲンをプルプルに固まった状態で見せてから煮て、鶏ガラスープを試飲してもらう演出を行い、「美人鍋」として提供したところ、現地女性の間で評判となり、SNSで口コミが広がった。中国やハワイにも出店し、インドネシアでは豚肉を使わない鍋料理を提供している。(イノベーション：移転)⁶¹

・「てつおじさんのチーズケーキ」は、福岡の屋台から始まったチーズケーキ屋で、特注の遠赤外線窯で焼きたてのチーズケーキを、手頃な価格で提供している。店舗をアジア諸国や北米で拡大しており、各地で人気となっている。台湾の人気テレビ番組で「行列のできる絶品スイーツ」として紹介され、それが中国でも動画サイトで配信されるため口コミが広がり、上海では珍しく行列ができていた。中国では敢えて「日本発」であることを隠し、実利を取っている。またカナダに進出した際は、現地の嗜好に合わせ、味を甘め、サイズを大きめに改変し、キャラクターの絵が目立つ赤い手提げ袋で宣伝したところ、口コミで客が集まるようになった。(イノベーション：現地化)⁶²

中国

・広島八天堂は従来百種類以上のパンを扱ってきたが、「自信作にすべてを賭ける」と商品戦略を改め、クリームパンに経営資源を集中させている。まず首都圏で評判を高めてから、中部ほかの地域にも店舗展開している。広島空港の近くに新工場を設け、量産体制を整えると共に、カフェも併設しパン焼きを体験できるようにしている。しっとりしたパン生地と新鮮な生クリームを用いて製造し、各地に空輸している。台湾の個人旅行客の間で口コミが広まったため、たとえ高くついても焼きたてを空輸し、“Baked in Japan”を訴求しつつ販売している。(絞り込み、設計)⁶³

59 「ブランドを育てる」日経 MJ 2008.1.21, 「ナガイモ貯蔵庫 4 倍」日本経済新聞 2012.1.24, 「ナガイモ米国認証取得へ」日本経済新聞 2016.12.9。

60 「北海道、農と食特集」日本経済新聞 2014.12.8。

61 「シンガポールに進出、東南アジア展開の布石」日経 MJ 2012.10.22, 「海外耕す」日経 MJ 2017.2.3, 「インドネシアで和食店」日本経済新聞 2017.2.3。

62 「中国&アジア商売見聞録」日経 MJ 2013.7.19, テツグローバルウェブサイト www.uncletetsu.com (2017.1.24 閲覧)。

63 「八天堂社長森光孝雅氏」日本経済新聞 2010.9.29, 「広島空港近くに新工場」日経産業新聞 2012.8.27, 八天堂ウェブサイト hattendo.jp (2017.1.24 閲覧), 2017.3.7 ヒアリング。

・ベーカリーのおかやま工房は、無添加のパンを提供してきたが、国内外で出店プロデュースも行うようになった。パン屋の独立には、10年以上の修業と3千万円以上の資金が必要とされるが、初期の設備投資を抑える方法を考案し、レシピもマニュアル化し、未経験者でも5日間の研修で開業のノウハウを習得できるシステムを構築した。これまでに開業したベーカリーをネットワーク化し、新商品のレシピを共有し、経営上の悩みを相談できるようにしている。この仕組みにより、海外でプロデュースした店舗は、インドネシア、マレーシア、中国に広がっている。(設計、イノベーション：移転)⁶⁴

近畿

・丹波篠山では、特産の黒大豆を手間暇かけて生産している。老舗の小田垣商店などが中心になって町づくりを行い、黒豆のソフトクリームやパフェ、チーズケーキといったスイーツを開発し、古民家を改築したカフェで食べられるようにしている。古民家には泊まることもでき、訪日客が日本文化を体験している。これらを通じ、黒豆を“Tambaguro”としてブランド化し、香港ほかに輸出している。黒豆の加工品は台湾の食品店でも売られており、関心ある顧客には生産地を訪れるツアーが用意されている。これらを通じ、生産の背景にあるストーリー性を理解した人々が、SNSなどで口コミを広めており、新たな顧客の獲得に繋がっている。(イノベーション：変革)⁶⁵

・大阪の一門会は、新世界で「元祖串カツだるま」を運営しているが、既に顧客の過半が外国人となっている。兵庫県のG-7ホールディングスと海外展開のライセンス契約を結び、バンコクやソウルでも店舗展開している。最近台湾の個人旅行客が多いため、台北にも進出し、小麦粉とソースを現地に送り、ソースの「二度付け禁止」を伝えるキャラクター人形を店頭に置いて、「日本で食べたあの味」を再現している。(設計、外部化)⁶⁶

・大阪のフリープラスは、インバウンド特化型の旅行会社で、訪日旅行の手配などを行ってきた。社長はマレーシア生まれの日本人で、大学を中退して資金を貯め、起業した。現地法人をシンガポール、インドネシア、中国に、また営業拠点をマレーシア、タイ、フィリピン、ベトナムに開設している。業務のIT化を進め、チャット機能で個人の問い合わせに応じながら、自分好みの訪日旅行をデザインできるようにしている。従来のビジネスホテルは出張者向けの仕様で、急増する訪日観光客向けとなっておらず、外国人が騒げば一般客の迷惑となるため、ツインルームを基本とする「インバウンド専用ホテル」を自社で開設している。各部屋にタブレットがあり、フロントの呼び出しやネット利用ができる。さらに大型バスも保有し、自ら運行を始め、多数の訪日客を安定的に受け入れられるようにしている。(設計)⁶⁷

・大阪のキンダーキッズは、英会話教師だった女性が起業した保育園で、日本の子供に英語で生活するバイリンガルの環境を用意している。関西を中心に、関東でも開園している。海外では読み書きを教える保育園が少ないため、カナダのトロントにも進出した。日本式の組体操やお遊戯、料理体験は珍しく、マニュアル化を進め、移民の多い国で現地の誰でもが保育できるようにしている。(設計)⁶⁸

64 「日本のパンは世界一」ジェトロセンサー 2014年11月号。

65 「兵庫篠山、兵庫丹波黒」日本経済新聞 2015.11.18, 「兵庫経済特集」日本経済新聞 2015.12.9, 小田垣商店ウェブサイト www.odagaki.co.jp (2017.1.23 閲覧), 2017.3.10 ヒアリング。

66 「新世界発世界へ」日本経済新聞 2014.6.5, G-7ホールディングスウェブサイト www.g-7holdings.co.jp (2017.1.24 閲覧)。

67 「東南アジア3カ国に拠点」日本経済新聞 2016.5.28, 「大阪に訪日客ホテル」日経MJ 2016.11.18。

・神戸のゲストハウスは不動産が本業で、上海で短期賃貸マンションを経営していたが、中国の介護市場に着目し、合弁により介護人材の養成学校を設立した。その後ホテルの運営も受託し、高齢者向けに中長期滞在サービスを行っている。日本式の食事の際の声掛けや、認知症ケアのノウハウなど、「おもてなし」の側面が評価されている。(イノベーション：変革)⁶⁹

中部

・金沢のゴーゴーシステムは、松井秀喜選手の背番号 55 にちなみ、ゴリラをキャラクターにした「ゴーゴーカレー」を、国内外でチェーン展開している。濃厚なルーが特徴で、ソースカツやエビフライ、キャベツなどがステンレスの大皿に盛られ、フォークで食べる。ボリュームたっぷり、米国でもフランチャイズにより多店舗展開している。さらにシンガポール、ブラジルでもフランチャイズ展開を行っている。(外部化)⁷⁰

・「富山ブラックラーメン」の麺屋いろは(会社名：天高く)は、国内のイベントで連続優勝した実績を持っている。米国での展示会に参加したところ、欧米アジアの企業から「調理法は簡単か」などと、多数問い合わせを受け、フランチャイズ方式で短期間に多店舗を展開することになった。既にロサンゼルスのほか、香港、上海、武漢、バンコクで開店している。(外部化)⁷¹

関東

・フィットネスクラブのルネサンス(本社：両国)は、現地企業との合弁により、ベトナムでスイミングスクールを展開している。現地ではプールが少なく、児童の水難事故が相次ぎ、水泳の普及を急ぐ状況にある。挨拶をし、整列して順番を守り、人を押さないといった、日本式の「躰」も行っている。子供が泳げるようになる様子を、母親たちが SNS で広め、口コミで評判が高まっている。(イノベーション：変革)⁷²

・リエイ(本社：浦安)は日本で食堂や寮を運営し、介護サービスを手掛けてきたが、中国で日本式の老人介護を提供している。中国では家政婦などが高齢者の介護を行ってきたが、一人っ子政策の影響もあって高齢化が進み、外部ケアが必要になっている。認知症の人を拘束せず、食事も個人の体調に合わせて作り分けており、入居希望者が順番待ちの状態になっている。日本で経験を積んだ中国人が現地に赴任し、日本的なホスピタリティを現地スタッフに指導している。さらにタイでも高齢化が進んでいるため、寄宿舍付きの介護士養成所を開設し、日本式サービスを提供できる人材を育てている。他社に先駆け、現地富裕層向けに高質のサービスを提供し、業界標準を先に設定することで、参入障壁を高めようとしている。(イノベーション：移転)⁷³

68 「キンダーキッズインターナショナルプリスクール」日経 MJ 2001.4.26, キンダーキッズウェブサイト www.kinderkids.com (2017.2.3 閲覧)。

69 「ゲストハウス、上海で5つ星ホテル兼介護施設を運営」通商弘報 2016.4.7, ゲストハウスウェブサイト www.guesthouse.ne.jp (2017.2.9 閲覧)。

70 「ゴーゴーカレー」日本経済新聞 2009.10.17, ゴーゴーシステムウェブサイト www.gogocurry.com (2017.2.3 閲覧)。

71 天高くウェブサイト www.menya-iroha.com (2017.2.3 日閲覧)。

72 「ルネサンス、児童に水泳教室」日本経済新聞 2013.9.10, 「スイミング教室など展開」日経産業新聞 2014.7.17。

73 「中国養老ブーム到来」日本経済新聞 2015.2.4, 「タイで介護施設」日経産業新聞 2016.1.19, リエイウェブサイト www.riei.co.jp (2017.2.3 閲覧)。

・ABC クッキングスクールは、日本式の料理教室をアジアで展開し、既にシンガポール、中国、韓国、台湾、香港に進出している。タイでは料金が高めだが、会員となることがステータスでもあり、富裕層の子女に人気となっている。全農やキューピーと提携し、食材や調味料の支給を受け、日本食を普及させる機会ともしている。(イノベーション：変革)⁷⁴

北海道

・札幌ラーメンの一新(会社名：シンセン)は、生麺を電子レンジで温め、袋入りのスープをかけるだけの「忍者麺」を開発した。具はエビフライや唐揚げ、トンカツまで選べるようになっている。簡易な店舗で、ファーストフードのように気軽に入れる。店員の服装は忍者のデザインで、手裏剣を模した海苔が乗るなど、アメリカ向けに分かりやすく作られている。これを米国のフランチャイズ展覧会で紹介したところ、調理の簡便性が評価され、現地有力企業からフランチャイズ展開のオファーを受けている。(設計)⁷⁵

Ⅳ 考察

前述のように、地域中小企業は危機感を持ち、新製品・サービスの開発や海外展開を行っている。その工夫や努力は大変なもので、知らず知らずのうちにゲマワットの手法を編み出している。

このうちゲマワットの手法に該当する件数は、ものづくりでは移転29、外部化15、設計10、再結合8、現地化7、変革6、絞り込み4であった。一つの事例が複数の手法に該当することもあるが、単純に数だけを見ると移転が最多で、設計も多く、自らのやり方で海外展開しようとする、技術志向の企業の存在が窺える。一方中小企業のため、独力での海外展開は難しく、外部化により他社の力を借りることが必要な面もある。他方でそうは言っても、やはり現地化や再結合により現地に合わせている企業もある。

またおもてなしは全体の件数が少ないが、設計6、変革4、移転3、外部化3、絞り込み1、現地化1、再結合0であった。設計が最多で、変革や移転も多く、サービスの仕組みをデザインして海外に持ち込み、現地の理解を得て事業展開していることが分かる。これに対し、現地化や再結合は僅かであった。特にアジアでは「日本式」サービスが高く評価されているため、そのままのやり方を海外に持っていき、現地で理解を得る方法により、付加価値を提供している模様である。

なお全般に絞り込みは少なく、絞り込んだ製品やサービスで、海外の多様な市場に進出することは難しい模様である。各国に合わせ「多様化」させる必要があるが、コスト増を余儀なくされるため、如何に「スマートな適応化」を実行できるかが問われている。

今回各地に赴き現況を見て歩いたところ、わが国の中小企業が生き残りを賭け、海外市場を開拓していることがよく理解できた。高岡では能作をはじめ、地域を挙げて若い職人やデザイナー

74 ABC クッキングスクールウェブサイト www.abc-cooking.co.jp (2017.2.3 閲覧)。

75 「米国でラーメンやおにぎりのFC 展開へ」日本経済新聞 2016.6.17, シンセンウェブサイト www.shinsen.co.jp/ninjamen (2017.2.3 閲覧)。

にコンペや展示会といった発表の機会を設け、伝統工芸の普及と海外への販売促進に努めている。

また南九州は、「東九州メディカルバレー」の立ち上げに注力している。数年前、メディカルバレーは創成期で、ほぼ何もない状態だったが、行政の協力を得て、地域企業のネットワーク化を行い、有識者を招いて話を聞くなどして、地域クラスターの形成を目指している。今ではアジアから医療機器のユーザーを呼び、販路を開拓するまでになっており、関係者の努力には大変なものがある。

唐津のコスメティックバレーも、同様に何もない状態から始まった。知名度は低いですが、化粧品の製造工場や検査会社、物流企業が揃っており、フランスと連携し、ニッチな分野で頑張っている。フランス側は日本で自然派の化粧品の開発すれば、アジアでも売れるだろうという狙いである。フランス側が薬草園を見学したことを契機に、近所に普通に生えており佃煮の食材ともなるツブキを化粧品に活用することになったのは、日本側では難しい発想だろう。

なお筆者に探すことのできた事例のうち、大都市以外の地方では、全般に九州の事例が多く、北海道や東北は少ないが、これは九州（特に北部）がかねてより中国や韓国などアジアとの関係を強化してきたことが一因かと思われる。

全般にもものづくりでは匠の技や完成度、品質へのこだわり、おもてなしでは体験を通じた共感性向上など、「ストーリー（物語）性」が重視されている。わが国の高度な精密加工技術は、電子部品や自動車に留まらず、医療機器や航空宇宙産業など先端分野で活用され始めている。伝統工芸は新たなデザインを取り入れ、現代の生活に合うように変化している。有田焼や飛騨の家具、丹波篠山の黒豆や備前勝山の酒は、「産業観光」といった形を取りつつ、飲食や宿泊といった他の魅力と組み合わせ、地域全体としてマーケティングされている。果物は包装や物流を工夫して海外に運び、贈答用に高値で取引されている。これらは農林水産業と製造業、サービス業を組み合わせた「6次産業化」の取り組みとも見なせ、高い付加価値が提供されている。

消費者側も変化している。特にアジアは豊かになり、購買力がついて日本製品・サービスの質の高さを評価するようになった。日本式の料理教室は、現地の物価水準では高額だが、外資系企業で働く女性や富裕層の子女などが、他では得難い体験を誇らしく口コミで広めている。日本式の老人介護も中国で評判となっており、高齢化の進むタイほかのアジア諸国でも事業展開できる可能性がある。インバウンドの訪日客数は過去最高水準にあり、特に台湾では日本の個人旅行向けサイトがあるなど日本ファンが多く⁷⁶、そこから海外ビジネスのヒントが得られるようになっている。

これまで日本企業は多品種少量生産の流れに的確に対応し、「セル生産方式」などの手法を工夫してきた。中小企業も機動性を活かし、海外を含む顧客の注文に個別対応する実力を身に付けている。サービス業も多様な顧客ニーズに臨機応変に対応しており、日本のおもてなしは外国人

76 「日本自助旅遊中毒者」ウェブサイト ja-jp.facebook.com/japantravel（2017.2.19 閲覧）。

を深く満足させている。中小企業は顧客とのやり取りの中で適切なサービスを工夫しながら提供しており、Vargo (2008) のいう顧客との「価値共創」を、知らずのうちに実践しているかのように見える。これは顧客が企業のサービス提供過程に参加し、自ら働きかけることを通じ、相応しいサービスのあり方が創造され、顧客満足が一層高まるという考え方である。スイミングスクールやクッキング教室では、顧客が自らプロセスに参加し、その様子を口コミで広め、日本式サービスの評判が高まっており、サービスマーケティングの先進的な考え方が、無意識のうちに実践されているかのようなのである。

なお都心の100円均一ショップやドラッグストアでは、外国人が土産物を探しつつ、生活用品を大量購入しているのを見かける。海外では高級ブランドは品質が良くても廉価品は劣悪なことが多いが、日本製品は低価格でも一定の品質が保たれている。日本では高品質のモノやサービスが、手頃な価格で入手できる点が、外国人には魅力となっている。これは特に円安時には、有効な訴求点となろう。

最後に、本稿ではスマートな適応化に該当する中小企業の事例のみを収集してきたが、スマートな適応化策を採用しなくても成功した企業がある一方、採用しても失敗した企業もある。前者の例として、自動車や電気機械の部品の如く、地域的な嗜好の差異が小さい場合には、規格品を大量生産しコストを低減させれば、現地適応せずとも利益を確保できる。一方後者に関しては、現地適応は個別対応のコストを要するため、過剰になると手間がかかり過ぎて採算が取れなくなる虞がある。ただしこれらの点については、事例を十分調べていないため、今後の研究課題とさせていただきます。

謝辞

貴重なご指摘をいただいた査読者の方々、編集委員の皆様に、感謝を申し上げます。

参考文献

- Cairncross, F., Duffy, R., Friedman, T. and Ghemawat, P. (2009), "Is the World Flat," *Foreign Policy* 168, pp.4-6.
- Docksai, R. (2010), "Book Reviews: World 3.0," *World Future Review* October-November 2010, pp.78-80.
- Friedman, T. (2005), *The World is Flat* (伏見威蕃訳『フラット化する世界』日本経済新聞社).
- Ghemawat, P. (1997), *Games Businesses Play*, The MIT Press.
- Ghemawat, P. (2001), "Distance Still Matters," *Harvard Business Review* September 2001, pp.137-147.
- Ghemawat, P. (2003), "The Forgotten Strategy," *Harvard Business Review* November 2003, pp.77-84.
- Ghemawat, P. (2005), "Regional Strategies for Global Leadership," *Harvard Business Review* December 2005, pp.98-108.
- Ghemawat, P. (2007a), *Redefining Global Strategy* (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋).
- Ghemawat, P. (2007b), "Why the World Isn't Flat," *Foreign Policy* 159, pp.54-60.
- Ghemawat, P. (2007c), "The World's Biggest Myth," *Foreign Policy* 163, pp.52-55.

- Ghemawat, P. (2007d), "Managing Differences," *Harvard Business Review* March 2007, pp.58-68.
- Ghemawat, P. (2011), *World 3.0*, Harvard Business School Press.
- Kim, C. and Mouborgne, M. (2005) *Blue Ocean Strategy* (有賀裕子訳『ブルーオーシャン戦略』ダイヤモンド社).
- Kotkin, S. (2007), "The World as an Imperfect Globe," *New York Times* December 2, 2007.
- Mahajan, N. (2008), "An Antidote to Thomas Friedman," *The Times of India* March 25, 2008.
- Porter (1985), *Competitive Advantage* (土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter (1986), *Competition in Global Industries* (土岐坤訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社).
- Postrel, S. (1998), "Book Reviews: Games Businesses Play," *Academy of Management Review* July 1998, pp.621-622.
- Praharad, C. and Doz, Y. (1987), *The Multinational Mission*, Free Press.
- Reis, N. (2015), "Book Reviews: World 3.0," *Revista Ibero-Americana de Estrategia* 14(2), pp.137-139.
- Rugman, A. (2008), "Book Reviews: Redefining Global Strategy," *Journal of International Business Studies* 39(6), pp.1091-1093.
- Upadhyayula, R. (2010), "Book Reviews: Redefining Global Strategy," *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* July-September 2010, pp.147-149.
- Vargo, S. (2008), "Customer Integration and Value Creation Perspectives," *Journal of Service Research* 11(2), pp.211-215.
- Vargo, S., Maglio, P. and Akaka, M. (2008), "On Value and Value Co-Creation," *European Management Journal* 26(3), pp.145-152.
- 鈴木康二 (2009) 「海外ビジネスの経営と法から学ぶ」 *New Finance* 39(11), 66-71 頁。
- 古井仁 (2015) 「多国籍企業のグローバル化における現地化と集約の混合戦略」『亜細亜大学国際関係紀要』24(1/2), 95-129 頁。
- 目黒良門 (2016) 「目黒教授の東南アジア市場参入・必勝セオリー」『アジアマーケットレビュー』28(9), 3-4 頁。
- 山田啓一 (2012) 「ゲマワットのグローバル戦略論に関する一考察」『中村学園大学研究紀要』44, 203-214 頁。